

Del 1: Ejerstrategien skaber ro, retning og robusthed



'Vi har talt sammen på en helt anden, dybere måde end før, og jeg har fået meget mere lyst til at være med i ejerskabet'

'Det, at vi har besluttet at samarbejde efter vores fælles værdier gør, at jeg nu siger min mening højt'

'Jeg har én gang for alle fået ned på skrift, hvordan jeg mener, at mit livsværk skal forvaltes fremover'

'For første gang forstår vi i family office tydeligt, hvad det er, at ejerne ønsker af os'

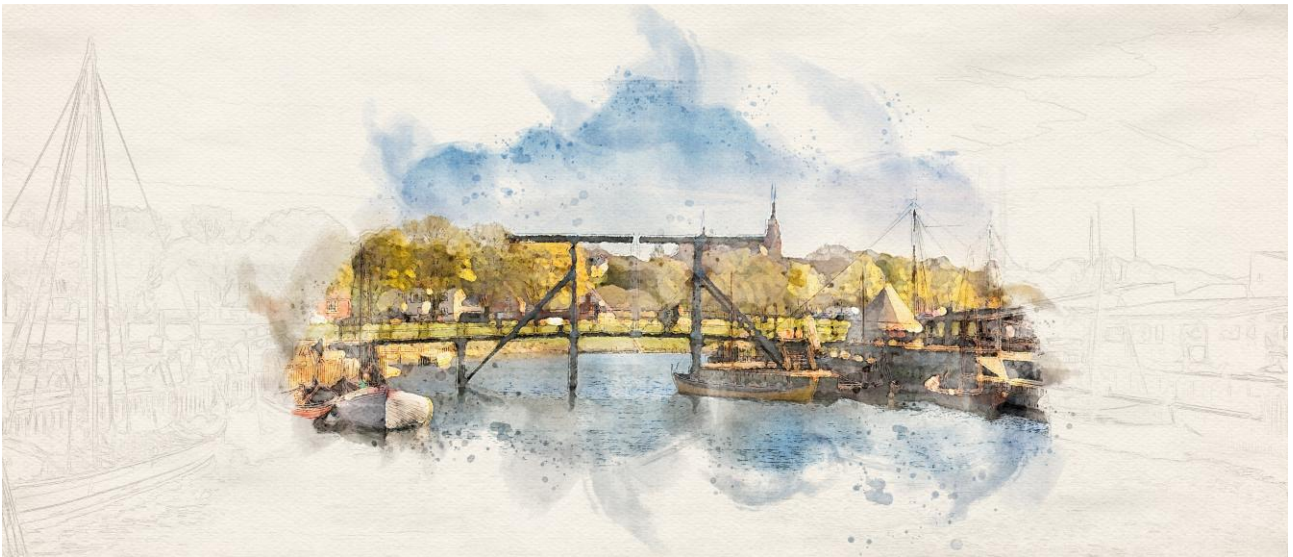
I de 15+ år vi har arbejdet med ejerstrategi, har vi hørt mange versioner af disse, nylige, udsagn fra familier, stiftere og family office. Der er ganske rigtigt mange fordele for ejerskabet, og for det enkelte individ ved, at man tager sig tiden til at få udarbejdet en ejerstrategi. Jo mere modent, diversificeret og komplekst ejerskabet er, eller er på vej til at blive, desto større er behovet for et fælles strategifundament og en række klare aftaler. En ejerstrategi kan nemlig hjælpe med:

- At styrke familiens samarbejde og lyst til at være i både formue- og familiefællesskab sammen
- At skabe klare linjer for, hvornår vi er kollegaer, og hvornår vi er i familie
- At lette samarbejdet med betroede medarbejdere og rådgivere, fordi disse nøglepersoner nu ved, hvad familien har af mål, ønsker og interesser
- At 'tage formuen på sig' og bruge den til at skabe kendskab til historien, stolthed, oplevelser og sammenhold i familien
- At tage hurtige beslutninger og slå til, når den gode mulighed viser sig
- At vise kommende generationer, at familien har været reflekterende og ansvarlige med formuen

Samtidig undgår man i ejerskabet:

- Uafklarede spørgsmål eller irritationsmomenter der kan føre til splid senere hen
- Investeringer der er i konflikt med familiens fælles og individuelle værdier
- Apati og handlingslammelse fordi retningen ikke er klar, og intet haster
- At nogle værger sig ved at tage formuen 'på sig' og helst vil lukke øjnene for ansvar og muligheder

Selve processen med at udvikle en ejerstrategi bringer desuden den fordel med sig, at familien bliver øvet i at træffe fælles beslutninger sammen og sætte pris på hinandens input på tværs af generationer og faglig baggrund.



Hvad indeholder en ejerstrategi?

Det vil være forskelligt fra ejerskab til ejerskab, hvad der lægges mest vægt på i ejerstrategien. Dog er det en fordel for alle, at de mest gængse problemstillinger er beskrevet og besluttet, så man kan søge tilbage i ejerstrategien ved tvivlsspørgsmål angående f.eks. ønsket adfærd (tjek værdierne), hvor ejerskabet er på vej hen (hvad siger vores formål?), hvor tit man mødes og hvorfor det er vigtigt (årshjulet er en guide), og hvem der hører til i hvilke beslutningsrum og med hvilke mandater (beskrevet i struktur og governancemodel).

Ejerstrategien koncentrerer sig typisk om følgende seks områder af ejerskabet:

- **Formål og værdier** – hvilket fælles strategifundament bygger vi på?
- **Struktur** – hvem skal mødes, hvor tit og om hvad? Har vi sikret, at alle har mulighed for at blive hørt eller informeret?
- **Roller og bidrag** – hvem er drivende i ejerrollen og er det acceptabelt at være mere passiv? Hvordan bruger vi uddannelse, erfaring og netværk til at styrke ejerskabet?
- **Næste generation** – hvordan udvikler vi dem til at være gode ejere? Hvordan motiveres de? Hvordan overdrager vi til dem på en god måde?
- **Family office** – hvad ønsker vi os af et family office? Hvilke kompetencer har vi brug for? Hvad er den rette langsigtede struktur?
- **Filantropi** – hvordan går vi strategisk til opgaven? Hvad vil vi støtte, hvor og hvordan? Hvilken struktur skal vi bygge indsatsen op omkring?

Ejerstrategien er ikke kun et strategisk værktøj her og nu, men også en hjælp til ens efterfølgere, hvor de kan søge vejledning og sparring. Med andre ord, jo mere gennemført ejerstrategien er, jo bedre en rådgiver er man for de kommende generationer af ejere.

Hvordan kommer man så i gang med en god proces for at udarbejde en ejerstrategi? Læs med i den næste artikel, hvor vi tager fat i det store spørgsmål: Hvordan?

Du er også meget velkommen til at kontakte os for at tage et uformelt møde om at komme godt i gang med ejerstrategi, eller du kan læse videre i bogen Ejerskab i Generationer.